Mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les services du Premier ministre (GPEEC)

Conformément aux préconisations de la circulaire du Premier ministre du 3 juin 1998 relative à la préparation des programmes pluriannuels de modernisation des administrations, les services généraux du Premier ministre ont entrepris de développer une gestion des ressources humaines au-delà d'une simple administration du personnel et de moderniser les outils et méthodes de gestion.

Cette démarche a dû tenir compte des caractéristiques particulières des services nées des missions spécifiques qui leur ont été historiquement progressivement confiées et notamment, du rôle charnière qu'ils jouent dans le travail gouvernemental.

Ces caractéristiques n'ont pas été sans influence sur la structure même des services au sein desquels sert une proportion importante de personnels mis à disposition (près du quart des effectifs en fonction). Au fil des dans, la diversification des missions a entraîné le développement d'une grande variété de métiers répartis entre de nombreux services (environ 60). Plus que dans tout autre ministère, cohabitent au sein de Matignon une administration au sens traditionnel du terme et une administration de missions. La spécificité de certaines de ses missions justifie enfin la présence de nombreux agents contractuels.

Dès 1999, l'organisation de la direction des services administratifs et financiers a été modifiée pour tenir compte de nouvelles orientations en matière de gestion des ressources humaines. Un bureau de gestion des ressources humaines intégrant les personnels en charge de la formation a été chargé de la mise en place de nouveaux instruments et méthodes de gestion.

La réforme a porté, dans un premier temps, sur les méthodes d'évaluation et de notation. Elle s'est inscrite dans la volonté de promouvoir une gestion individualisée des carrières en étroite liaison avec la gestion personnalisée des emplois et des compétences.

Elle a pris appui sur un outil de conception nouvelle : le " répertoire des emplois et des compétences ".

Le répertoire des emplois et des compétences

Le développement d'une gestion individualisée des ressources humaines imposait de disposer d'un outil permettant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est de cette nécessité qu'est né le répertoire des emplois et des compétences des services généraux du Premier ministre mis au point, dans une première version opérationnelle, dès l'année 1998.

Ce document recense 23 domaines de compétences techniques, 8 familles professionnelles et 149 emplois type. Le rattachement de chacun des emplois des services du Premier ministre à l'une des 149 fiches descriptives d'emploi est désormais achevé. Le répertoire est enfin " couplé " avec le système de gestion Virtualia de manière à permettre une exploitation automatisée des données de l'une et l'autre banque informatisée.

L'utilisation de cet outil recouvre toutes les dimensions de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences :

- aide à la définition des plans de formation permettant aux agents de valoriser leurs compétences, de mettre en œuvre un projet personnel de carrière et aux services de s'adapter à l'évolution de leurs missions ;
- anticipation et organisation de la mobilité fonctionnelle et de carrière des agents ;
- adéquation plus ciblée des procédures de recrutement des agents aux emplois à pourvoir ;
- réflexion sur l'évolution des métiers.

A l'heure actuelle, l'ensemble des fonctionnalités du répertoire ne fait pas encore l'objet d'une exploitation systématique. Il a toutefois été demandé aux services de s'appuyer sur cet outil pour la mise en œuvre de certaines actions, notamment dans le cadre du développement de la politique de formation.

Lors de l'élaboration du plan de formation, il a été tenu compte de la nécessaire adaptation des personnels occupant des " emplois sensibles ". Des actions de formation prioritaires ont été mises en place en direction des personnels confrontés dans leur métier aux évolutions rapides qui découlent du développement des technologies que ce soient les personnels de secrétariat ou les agents affectés à des missions d'information du public.

L'utilisation du répertoire des emplois et du référentiel des compétences qui y est associé a été fortement recommandée lors du déroulement des entretiens de formation de l'année 2000.

Extrait du mode d'emploi du répertoire figurant dans la page GRH de l'intranet :

Exemple n° 1 : Vous êtes chef de service et vous pensez affecter l'un de vos agents sur un emploi "d'assistant documentaliste".

- ❖ Recherchez tous les emplois de la sous-famille "Ressources documentaires".
- ❖ Consultez la fiche "assistant documentaliste" et vérifiez que les compétences requises correspondent à celles de la personne à laquelle vous pensez.
- ❖ Dans le cas contraire, appuyez-vous sur la définition de ces compétences pour élaborer avec l'agent un plan de formation adéquat ou, consultez les autres fiches d'emploi de la sous-famille pour sélectionner la plus adaptée.

Exemple n° 2 : Vous êtes "agent d'accueil et d'information" et vous souhaitez changer d'emploi.

- ❖ Recherchez, dans la liste, la fiche correspondant à votre métier.
- ❖ Relevez en bas de cette fiche les passerelles de mobilité qui vous sont proposées.
- ❖ Si l'une d'entre elles vous intéresse, consultez la fiche d'emploi correspondante afin d' évaluer l'effort de formation que vous aurez à fournir pour atteindre le niveau de compétence requis.

Attention : *Vous pouvez désirer faire autre chose que ce qui vous est proposé. Cela n'est pas impossible, sachez seulement que l'effort de formation peut alors être très important.*

D’autres orientations prioritaires sont retenues pour les années à venir. L’utilisation du répertoire des emplois devra permettre la définition de filières de mobilité entre les services et entre les fonctions, dans un contexte encore marqué dans de nombreux cas par une grande stabilité des agents dans leur poste.

Le répertoire des emplois et des compétences est un outil précieux pour la gestion des personnels dans les services du Premier ministre. Néanmoins, il paraît encore difficile de concilier parfaitement gestion des personnels et gestion des compétences dans un cadre statutaire qui ne s’y prête pas tout à fait. Les effectifs réduits de certains corps de métier rendent en outre l’exercice encore plus difficile.

Pour garder sa pertinence, le répertoire des emplois doit être actualisé de manière constante, notamment en fonction de l’évolution des métiers ou de l’apparition de nouveaux métiers. Un groupe de travail doit être prochainement installé. Il sera constitué des responsables de personnel des différents services et sera chargé d’assurer la mise à jour du répertoire.

L’évaluation et la notation

La réforme de l’évaluation et de la notation s’est inscrite dans la volonté de promouvoir une gestion individualisée des personnels en étroite liaison avec la gestion personnalisée des emplois et des compétences.

Les méthodes d’évaluation ont été généralisées dès 1998. L’introduction de l’entretien d’évaluation préalable à la notation mais distinct de celle-ci, est destinée à faire le bilan de l’année écoulée, à fixer des objectifs clairs et des engagements réciproques et à définir en commun les moyens à mettre en œuvre pour que les objectifs puissent être atteints.

L’entretien est conçu comme un véritable dialogue entre l’agent et son supérieur hiérarchique direct.

Afin d’inciter au respect de la règle de l’échange de point de vue, un support de préparation de l’entretien a été conçu et remis à chaque agent.

Un effort particulier de formation de l’encadrement à la pratique de l’entretien d’évaluation a été mis en œuvre au sein des services. La méthode mise en œuvre est considérée comme une référence dont le groupe de travail interministériel mis en place par le ministère de la fonction publique sur l’évaluation de l’encadrement supérieur s’est inspiré.

L’introduction dans les pratiques administratives courantes de l’entretien d’évaluation a été ressentie par les agents comme un progrès important des méthodes “ managériales ”. C’est ce qui ressort notamment de l’évaluation de la conduite des entretiens réalisée chaque année sur la base de questionnaires adressés aux agents et aux notateurs.

Cette procédure d’évaluation permet chaque année de souligner aux services les points sur lesquels doit porter l’effort pour donner toute leur place à ces entretiens dans la gestion de la ressource humaine.

Parallèlement, et dans le souci de rendre à la notation sa fonctionnalité, un nouveau système de notation, expérimenté depuis 1996 pour le corps des attachés d’administration centrale, a

été étendu à l'ensemble des personnels (titulaires et contractuels) à l'exception des administrateurs civils.

La modernisation des outils et des méthodes de gestion

Dès 1999, les services ont entrepris de mener à bien renouvellement du système de gestion informatisé du personnel.

Le progiciel " Virtualia " mis en place permet une gestion automatisée de la carrière des agents et, de manière générale, grâce à la reprise de l'historique de carrière, le calcul de l'ancienneté, facilitant ainsi la détermination des droits qui en découlent (retraite notamment).

Le logiciel permet par ailleurs la tenue automatisée d'éléments de tableaux de bord. Il permet notamment le calcul de la masse salariale et des coûts budgétaires de personnel, le suivi des emplois du budget des SGPM dans leurs caractéristiques essentielles (filières, grades, chapitres et articles budgétaires, bornes indiciaires , indices moyens,…). Il inclut par ailleurs, comme déjà indiqué, la version informatisée du " répertoire des emplois et des compétences ".

Ce système a été " décentralisé " dans les cinq principaux services du Premier ministre qui assurent une gestion de proximité de leur personnel.

La richesse des informations contenues dans le progiciel est mise en valeur grâce à ses fonctions statistiques. Il constitue un outil d'analyse et de synthèse puissant pour procéder à des simulations.

Plusieurs études ont ainsi pu être menée qui ont permis de fonder de nouvelles orientations en matière de gestion du personnel.

Ainsi en est-il de la nouvelle politique de recrutement poursuivie dans les services généraux du Premier ministre.

En effet, une étude sur les mouvements de personnel réalisée corps par corps, a permis d'établir par projection, une estimation des recrutements annuels directs sur la période 2000-2005.

Elle a permis pour chaque corps, de mesure sur les cinq dernières années la proportion des recrutements par concours et des autres voies d'accès dont le détachement.

Cette étude a pris également en compte les flux de personnel sur la période 1995-1999 et une estimation des départs en retraite pour la période 2000-2005, sur la base des comportements observés, sur la période antérieure, des personnels âgés de 60 à 65 ans.

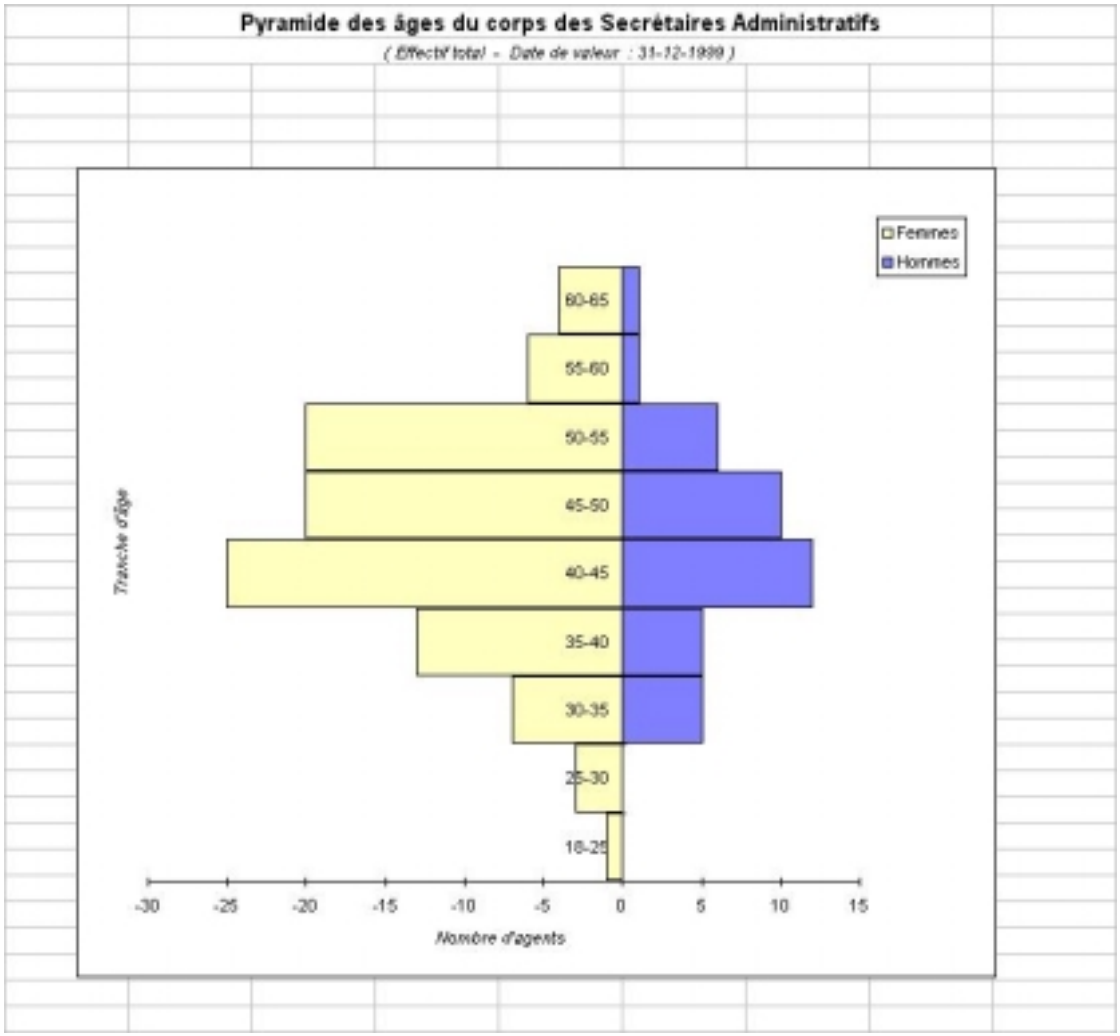
Sur la base de cette étude et en accord avec l'ensemble des services, une nouvelle stratégie de recrutement a donc été élaborée et un plan de recrutement a été établi pour l'année 2000, orienté vers la recherche d'un meilleur équilibre entre recrutement par concours et détachement ;

L'étude sera réactualisée chaque année pour constituer le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois dans les services du Premier ministre et affiner les prévisions annuelles de recrutement.

Cette programmation pluriannuelle glissante aura en outre pour avantage de réduire le phénomène de latence observé dans le pourvoiement des emplois.

A l'occasion de ces études, se sont révélés des phénomènes préoccupants à court terme, comme le vieillissement sensible de la pyramide des âges de certains corps de fonctionnaires.

La pyramide des âges du corps des secrétaires administratifs constitue à cet égard un exemple significatif :



Certains outils de la GPEEC ont été développés et systématiquement utilisés dans les services généraux du Premier ministre depuis quelques années . Aujourd'hui, les pratiques de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences se sont couramment utilisés dans la définition de certains actions comme la formation. Elles restent encore embryonnaires et doivent encore se généraliser notamment par la définition d'une politique de mobilité. La première étape de cette politique est une meilleure information sur les vacances de poste.

Sur ce dernier point, même si des progrès importants ont été accomplis en matière d'information sur les vacances d'emplois et la définition des postes (diffusion généralisées des fiches de poste y compris sur une page Intranet des services). Le défit des prochaines années reste de tendre vers une toujours meilleure adéquation des compétences et des aspirations des personnels

d’une part, et des besoins très évolutifs des services en mobilisant toute une palette d’outils déjà connus par ailleurs en matière de gestion de la ressource humaine, mais encore peu introduits dans les pratiques de l’administration (bilan de compétence, formations adaptatives…)

Il conviendra également de savoir relever le défi que constitue, dans un marché de l’emploi très tendu au détriment du secteur public, la perspective de départs massifs à la retraite, notamment dans le corps des secrétaires administratifs et celui des chargés d’études documentaires.

Chaque service est d’ores et déjà invité à mener une réflexion en profondeur sur l’évolution de la structure de ses emplois en fonction de l’évolution de ses missions. Cette démarche suppose de poursuivre en parallèle la réflexion sur les métiers et filières et de repérer précisément les emplois sensibles pour leur appliquer une démarche de GPEEC (emplois à renforcer ou à réduire, emplois soumis à fortes mutations technologiques, métiers de l’information et de la communication).